



**Mudança cultural como alinhamento e transformação:  
o caso do Código de Ética EDP**

por

**Helena Maria da Silva Maia de Castro Gonçalves**

**Tese de Doutoramento em Gestão  
– Especialidade em Organização e Recursos Humanos**

Orientada por: **Prof. Dr. Manuel António Fernandes da Graça**

**2014**

***"Caminhante, não há caminho,  
se faz caminho ao andar..."***

(António Machado, «*Proverbios y cantares*» in «*Campos de Castilla*»)

## Breve nota biográfica da candidata

É atualmente docente, investigadora e consultora em ética e sustentabilidade empresarial. Nos primeiros quinze anos da carreira exerceu funções de gestão na Time-Sharing, Sistemas de Informação e na DTTI, Soluções Informáticas. Em 2000, iniciou-se na consultoria em *Human Capital* na Deloitte & Touche onde liderou projetos de gestão da mudança e criou a área de Ética e Responsabilidade Social, em 2001.

A partir de 2003 começou a lecionar os temas de ética e responsabilidade social como professora convidada da UCP - Porto, quer na Faculdade de Economia e Gestão quer na Católica Porto Business School.

A par da docência dedicou-se exclusivamente a esta temática como profissional liberal tendo realizado conferências, seminários e formação de executivos e desenvolvido projetos de consultoria. Pela sua importância para esta dissertação, destacam-se a participação no “programa éticaedp” que envolveu formação em ética a cerca 1.000 chefias (2009-11) e o apoio ao desenvolvimento de mecanismos e processos de gestão do desempenho ético da EDP, desde fevereiro 2013. Enquanto atividades voluntárias foi perita das CT que elaboraram as normas NP 4460 Ética nas Organizações e NP 4469 Sistema de gestão da responsabilidade social e membro da delegação portuguesa que elaborou a ISO 26000 Linhas de orientação da responsabilidade social (2005-10).

Destacam-se coautorias sobre a EDP: “Consistência entre palavras e atos: o Código de Ética EDP”, CPBS (2014) e “The Processes and Transformation of the Corporate Code of Ethics: The «éticaedp Program» Case”, in Research On Ethics and Social Responsibility, ISCTE-IUL (2012). É co-autora de: “Estratégia Oceano Verde”, Texto Editores (2011); “Práticas socialmente responsáveis na fileira do calçado”, APICCAPS (2011); “Gestão ética e socialmente responsável: teoria e prática”, RH Editora (2006).

Licenciada em Economia pela FEP, em 1984, adquiriu a seguinte formação complementar: *Máster en Responsabilidad Social Corporativa, Contabilidad Y Auditoría Social*, Universitat de Barcelona (2004); *Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos*, UCP (2004); *Master en Dirección General de Empresas*, EUDEM (2002); *Social Accountability Auditor/Lead Auditor Training Course*, SGS UK (2001).

## **Agradecimentos**

Este trabalho não teria sido possível sem o contributo de um conjunto alargado de pessoas e sem o apoio institucional da EDP, da Universidade Católica Portuguesa e da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, a quem devo agradecimentos.

Num misto de agradecimentos institucionais, profissionais e pessoais umas necessariamente breves palavras às três pessoas que mais contribuíram para esta dissertação, sem as quais esta história não teria sido narrada. Aos três agradeço a partilha intelectual e o extraordinário processo de aprendizagem que me proporcionaram.

Ao Prof. Manuel Graça, meu orientador, que me ensinou a contar esta história. Sem o seu conhecimento, interesse e paciência não me teria atrevido a seguir esta metodologia. Fez-me investigar mais, ler mais e refletir mais para conseguir narrar com mais objetividade o que tinha vivido.

Ao Eng.º Figueiredo Soares, coordenador do programa estudado, que me deixou partilhar com a academia a história desta “viagem” do Código de Ética EDP. Foi sempre lúcido, fiel a si mesmo e ensinou-me a integrar outros olhares. Sem a sua generosidade, de quem já viu muito e tem prazer em partilhar, esta viagem teria sido muito menos enriquecedora.

À Ana Roque, companheira de trabalho dos últimos anos, que vivenciou comigo esta viagem. Apesar de não ser capaz de expressar os devidos agradecimentos pelo seu contributo para este trabalho, eu sei que ela sabe o quão importante foi um dia nos termos conhecido, profissionalmente. Hoje, colegas e amigas, ambas sabemos que muitas outras viagens iremos viver e contar.

Um agradecimento ainda ao Bernardo Almada-Lobo que se disponibilizou para fazer uma apurada e minuciosa revisão ortográfica e gramatical desta dissertação, bem como pelo estímulo incessante sobretudo nas fases de fadiga intelectual.

À EDP, sem a qual esta história não teria acontecido, devo agradecimentos diferenciados.

A todos os que fazem parte da DSA, departamento onde esteve ancorado o programa aqui estudado e em particular ao seu diretor Eng.º Neves de Carvalho, louvo o apoio incondicional à causa da sustentabilidade desde há mais de uma década e o interesse em quererem fazer do Código de Ética EDP um instrumento de mudança.

A todos os (muitos) outros que participaram na conceção e operacionalização do programa um reconhecimento pelo seu esforço e dedicação: aos membros do grupo de acompanhamento, pelo verdadeiro exercício de hermenêutica que fizemos do Código de Ética EDP; aos que responderam aos dois inquéritos e aos questionários pós-formação e tiveram a disponibilidade para partilhar as suas certezas, angústias e perplexidades; aos que aceitaram ser entrevistados, pelo apreço e interesse com que nos receberam. Um agradecimento especial a todas as chefias que permitiram fazer de cada sessão de formação um fórum de discussão sobre ética na EDP, mas também e sobretudo por terem sido capazes de potenciar essas discussões com as suas equipas.

Ao Eng.º Carlos Loureiro pela sua ponderação enquanto primeiro provedor de ética e construtor do emergente processo de reclamações éticas. Um agradecimento ainda por ter aceite a tarefa de ser o meu interlocutor formal com a EDP no âmbito desta tese.

Um agradecimento maior ao Dr. António Mexia, Presidente do Conselho de Administração Executivo por ter delegado a tarefa de supervisionar este estudo no provedor de ética, mas sobretudo pela sua coragem em autorizar a partilha desta história sobre ética empresarial. Oxalá muitos outros lhe sigam o exemplo.

À Católica Porto, que me permitiu nos últimos anos partilhar e aprender com colegas e alunos o aprofundamento que fiz sobre ética empresarial e responsabilidade social, desde 2003. Agradeço o incentivo para seguir este caminho numa nova fase do meu percurso profissional aos colegas que mais de perto comigo trabalham, mas também a confiança depositada pelos três diretores da Faculdade de Economia e Gestão que fizeram e fazem desta instituição a minha segunda casa: Profs. Alberto de Castro, Álvaro Nascimento e Sofia Salgado Pinto.

À FEP, que me permitiu reviver longínquas memórias de jovem estudante. Agradeço os ensinamentos a todos os docentes deste programa de doutoramento, mas também ao seu então e atual diretor e em particular ao júri do meu projeto de tese – Profs. Carlos Cabral-Cardoso e Teresa Proença - que me fizeram ver as muitas alterações a efetuar para o levar a bom porto. Um agradecimento especial à Prof.<sup>a</sup> Luísa Pinto que desinteressadamente me deu um carinhoso e relevante *feedback* escrito ao que então me estava a propor investigar. Aos colegas da parte curricular agradeço a agradável companhia neste processo de aprendizagem, mas à Graça Maciel devo um reconhecimento especial pela sua eterna partilha de inteligência porque fomos e somos colegas, mas agora queremos, ambas, continuar a ser, como fomos, apenas amigas.

Aos amigos mais chegados e à família alargada não agradeço o apoio incondicional que me deram pois sei que não é preciso, mas antes penitencio-me pela minha constante ausência, em particular no último ano. Ausência especialmente sentida pela família restrita, em particular pelo meu marido que me libertou das mais variadas tarefas permitindo a minha disponibilidade física e mental para concluir esta minha delicada tarefa. Ao Zé Carlos, companheiro de uma vida, à Inês, Diogo e Frederico, filhos que apesar de (por vezes) ausentes estão sempre presentes, ao Bernardo e à Rita que fazem os meus filhos felizes, aos meus netos, Bernardo, Sebastião e Gonçalo pelas enormes alegrias (e algumas poucas arrelias) que partilhamos, a todos um obrigada por serem não só o meu orgulho mas a minha energia.

Para que os bisnetos dos meus netos possam continuar a viver num “jardim à beira mar plantado”, mas também, e sobretudo, para que o nosso planeta possa vir a ser “um jardim” espero que a partilha desta história seja uma gota de água para dele cuidar, na senda de um desenvolvimento sustentável.

## Resumo

Esta dissertação debruça-se sobre o processo de transformação da cultura organizacional, induzida a partir da implementação de um código de ética (código).

Que problemas se colocam na implementação de um código? Que *actants* estão envolvidos nestes processos? Como é que um código é rececionado localmente? Que tipos de transformação ocorrem durante a “viagem” de um código? Estas foram as questões que orientaram o trabalho da investigadora depois de ter participado na conceção, desenvolvimento e avaliação de um programa de ética no âmbito do processo de implementação do Código de Ética EDP, ocorrido entre 2009 e 2011 em Portugal.

Seguiu-se uma estratégia de investigação qualitativa utilizando um único caso, tendo como enquadramento conceptual o modelo de *translation*. O estudo focou-se na descrição e análise das dinâmicas que foram ocorrendo entre pessoas e código (*actants*) para se tentar compreender os processos de alinhamento e de interpretação local, utilizando as *frameworks actor-network theory* e *sensemaking*. O que é distintivo neste estudo é a aplicação do modelo de *translation* à análise da “viagem” de um código tendo sido a investigadora também um dos *actants* envolvidos.

O esforço encetado pela EDP para manter o seu código “vivo” promoveu o diálogo interno e a reflexão sobre a ética, reposicionou a ética como um aspeto importante para a empresa, clarificou e reforçou a confiança no processo de gestão da ética e reforçou o orgulho na empresa. A consolidação da mudança cultural está no caminho planeado, de alguma forma se está a “moldar o espaço, fazer outros dependentes e alinhar vontades”, mas esse caminho tem que continuar a fazer sentido a cada momento e para cada vez mais pessoas. Sugere-se que ter em conta a interpretação local de um código encarando os imprevistos naturais como uma oportunidade de melhoria pode fortalecer o necessário alinhamento entre a gestão e os colaboradores e ajudar a manter o tema da ética permanentemente na agenda, crucial para “gerir” a cultura ética.

**Palavras-chave:** Mudança organizacional, Cultura, Código de ética corporativo, Programa de ética, *Translation*, *Actor-network theory*, *Sensemaking*.

## **Abstract**

This dissertation focuses on the process of transforming the organizational culture, induced by the implementation of a code of ethics (code).

What problems arise when implementing a code? What actants are involved in these processes? How is a code decoded locally? What types of transformation occur as a code “travels”? These were the questions that guided the work of the researcher after having participated in the design, development and evaluation of an ethics program when the process of implementing the EDP code of ethics, which occurred between 2009 and 2011 in Portugal.

A qualitative research strategy using a single case study was followed, the translation model being the conceptual framework adopted. The study focused on the description and analysis of the dynamics occurring between people and code (actants), and the goal was to try to understand the processes of translation and local interpretation, using the actor-network theory and sensemaking frameworks. What is distinctive in this study is the application of the translation model to the code’s travel. The researcher was also one of the actants involved.

The efforts made by EDP to maintain its code "alive" not only promoted the internal dialogue and discussion about ethics, but also repositioned ethics as an important aspect in the company. Moreover, it clarified and strengthened the confidence in the process of managing ethics and reinforced the pride in the company. The consolidation of cultural change is going as planned, and somehow "space is being shaped, other dependents are being created and minds are being aligned ", but that road must continue to make sense at every moment and for more and more people. It is suggested that the local interpretation of a code, together with looking at unexpected events as an opportunity to strengthen the necessary alignment between management and employees, and help maintaining the theme of ethics in the agenda, is crucial to "manage" the ethical culture.

**Keywords:** Organizational Change, Ethical Corporate Culture, Corporate Code of Ethics, Ethics Program, Translation, Actor-network theory, Sensemaking.



## Índice

|   |           |
|---|-----------|
| Breve nota biográfica da candidata .....  | i         |
| Agradecimentos .....  | ii        |
| Resumo .....  | v         |
| Abstract.....   | vi        |
| Índice de figuras .....   | xi        |
| Lista de abreviações .....  | xiii      |
| <br>  |           |
| Capítulo 1. Introdução .....  | 1         |
| 1.1. Âmbito da dissertação .....  | 3         |
| 1.2. Objetivos e questões de investigação .....   | 8         |
| 1.3. A estrutura da tese .....  | 15        |
| <br>  |           |
| <b>PARTE I – Processos de mudança através de códigos de ética .....</b>                 | <b>19</b> |
| <br>  |           |
| Capítulo 2. Mudança cultural.....   | 20        |
| 2.1. Perspetivas de mudança.....  | 21        |
| 2.1.1. Mudança organizacional: de máquina a fluxo .....                                 | 21        |
| 2.1.2. Gestão da mudança: planeada e emergente.....                                     | 26        |
| 2.2. Perspetivas de cultura .....   | 34        |
| 2.2.1. Cultura organizacional: variável e metáfora .....                                | 36        |
| 2.2.2. Gestão da cultura: grande projeto tecnocrático e <i>everyday reframing</i> ..... | 45        |
| 2.3. Conclusão .....  | 57        |
| <br>  |           |
| Capítulo 3. Códigos de ética .....  | 61        |
| 3.1. Códigos: portadores de informação e indutores de alinhamento.....                  | 66        |
| 3.2. Perspetivas sobre a implementação: <i>compliance</i> e axiológica.....             | 72        |
| 3.3. As “viagens” dos códigos: teoria e prática .....                                   | 76        |
| 3.4. Conclusão .....  | 85        |

|   |     |
|---|-----|
| Capítulo 4. Perspetivas de análise e metodologia de investigação .....                | 89  |
| 4.1. Perspetivas de realidade: substância e processo .....                            | 90  |
| 4.2. Perspetivas sobre a implementação da mudança: difusão e <i>translation</i> ..... | 95  |
| 4.3. Mudança como <i>translation</i> .....  | 97  |
| 4.3.1. <i>Actor-network theory</i> (ANT).....   | 102 |
| 4.3.2. O modelo de <i>sensemaking</i> .....   | 128 |
| 4.4. Metodologia de investigação .....  | 151 |
| 4.4.1. Âmbito do estudo e objetivos .....   | 151 |
| 4.4.2. Limitações metodológicas .....   | 155 |
| 4.5. O caso .....   | 159 |
| 4.5.1. Apresentação sumária do programa éticaedp.....                                 | 159 |
| 4.5.2. Os diferentes programas de ação da investigadora .....                         | 163 |
| 4.5.3. Factos sobre o caso.....   | 165 |

## **PARTE II - (Trans)formação durante a “viagem” do código da (e na) EDP ..... 173**

|  |     |
|--|-----|
| Capítulo 5. A EDP, a estratégia de sustentabilidade e o código de ética..... | 174 |
| 5.1. Dimensão histórica .....  | 175 |
| 5.2. O código de ética (2005) .....  | 181 |
| 5.3. O emergente processo de gestão da ética na EDP (2007) .....             | 183 |
| Capítulo 6. Conceção do programa (2009).....                                 | 188 |
| 6.1. O caminho a percorrer .....   | 191 |
| 6.2. A construção do caminho .....   | 207 |
| 6.3. Conclusão .....   | 223 |
| Capítulo 7. Desenvolvimento (2009-2010) .....                                | 227 |
| 7.1. A (trans)formação das chefias e das suas equipas.....                   | 228 |
| a) A (trans)formação das chefias.....  | 229 |
| b) A (trans)formação dos colaboradores através das suas chefias .....        | 265 |
| 7.2. A construção da formação .....  | 272 |
| 7.3. Conclusão .....   | 294 |

|   |            |
|---|------------|
| Capítulo 8. Avaliação (2011).....                                   | 302        |
| 8.1. O caminho percorrido.....                                      | 302        |
| a) A avaliação do caminho percorrido .....                          | 305        |
| b) A (re)construção do caminho.....                                 | 317        |
| 8.2. A construção da avaliação .....                                | 327        |
| 8.3. Conclusão .....  | 337        |
| <br>Capítulo 9. O emergente sistema de gestão da ética na EDP ..... | 342        |
| 9.1. Do código de ética ao sistema de gestão da ética (2014) .....  | 343        |
| 9.2. A construção do futuro .....                                   | 361        |
| <br><b>PARTE III – Análise e discussão dos contributos .....</b>    | <b>368</b> |
| <br>Capítulo 10. Sumário e conclusões.....                          | 369        |
| 10.1. Sumário.....  | 371        |
| 10.2. Conclusões.....   | 375        |
| <br>Capítulo 11. Contributos.....                                   | 384        |
| 11.1. Contributos para a teoria .....                               | 384        |
| 11.1.1. Ética e responsabilidade social corporativa .....           | 385        |
| 11.1.2. <i>Translation</i> .....                                    | 396        |
| 11.2. Contributos para a prática.....                               | 413        |
| 11.2.1. Para a EDP .....  | 414        |
| 11.2.2. Para a gestão da ética .....                                | 417        |
| 11.3. Contributos metodológicos.....                                | 423        |
| 11.3.1. Estudo de caso (único) .....                                | 423        |
| 11.3.2. Perspectivas de análise.....                                | 426        |
| 11.4. Limitações e sugestões para investigação futura.....          | 438        |
| <br>Bibliografia .....  | 443        |

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| ANEXOS .....                         | 452 |
| Anexo 1   Autorização da EDP .....   | 453 |
| Anexo 2   Questionário inicial ..... | 454 |
| Anexo 3   Questionário final.....    | 459 |

## Índice de figuras

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1   Vantagens e inconvenientes da mudança emergente (Rego & Cunha, 2006, baseado em Weick).....               | 32  |
| Figura 2   Eficácia do código (a partir de Muel Kaptein, 2008) .....   | 65  |
| Figura 3   Elementos de uma cultura ética corporativa (a partir de Schwartz, 2013).....                              | 80  |
| Figura 4   Factos e datas sobre o caso e o envolvimento da investigadora (autora) .....                              | 165 |
| Figura 5   Q1 e Q2: frequência relativa a função (EDP, com a colaboração da autora).....                             | 169 |
| Figura 6   Q1 e Q2: frequência relativa a unidade de negócio (EDP, com a colaboração da autora).....                 | 169 |
| Figura 7   Q1 e Q2: frequência relativa a género (EDP, com a colaboração da autora).....                             | 170 |
| Figura 8   Q1 e Q2: frequência relativa a idade (EDP, com a colaboração da autora) ..                                | 170 |
| Figura 9   Q1 e Q2: frequência relativa a antiguidade (EDP, com a colaboração da autora) .....                       | 170 |
| Figura 10   Q1: caracterização da amostra por unidade de negócio (EDP, com a colaboração da autora) .....            | 171 |
| Figura 11   Distribuição dos colaboradores por categoria profissional (EDP) .....                                    | 179 |
| Figura 12   Distribuição dos colaboradores por faixa etária (EDP) .....  | 179 |
| Figura 13   Colaboradores elegíveis para a reforma (EDP) .....   | 179 |
| Figura 14   Satisfação de colaboradores em 2006, 2008 e 2009 (EDP).....  | 180 |
| Figura 15   Guia de exploração – Exemplo de esclarecimentos adicionais (EDP).....                                    | 201 |
| Figura 16   Guia de exploração – exemplo 1 de mini-caso (EDP).....   | 202 |
| Figura 17   Guia de exploração – exemplo 2 de mini-caso (EDP).....   | 202 |
| Figura 18   Imagem do logotipo e assinatura do programa (EDP) .....  | 205 |
| Figura 19   Notícias sobre o programa (EDP, Revista ON).....   | 206 |
| Figura 20   Imagem de abertura da formação (EDP, com a colaboração da autora) ....                                   | 234 |
| Figura 21   Imagem da atividade teste ético/não ético (com a colaboração da autora) ..                               | 236 |
| Figura 22   Q2: avaliação da importância da atividade teste ético/não ético (EDP, com a colaboração da autora) ..... | 239 |
| Figura 23   Q2: avaliação da importância da mensagem do PCAE (EDP, com a colaboração da autora) .....                | 241 |
| Figura 24   Q1: frequência das questões éticas (EDP, com a colaboração da autora) ..                                 | 242 |
| Figura 25   Q2: avaliação importância do filme (EDP, com a colaboração da autora) ..                                 | 244 |

|  |     |
|--|-----|
| Figura 26   Q2: avaliação da importância dos resultados internos <i>versus</i> comparação com inquéritos internacionais (EDP, com a colaboração da autora) .....       | 250 |
| Figura 27   Elementos de um processo ético (com a colaboração da autora) .....   | 255 |
| Figura 28   Imagem da capa do Código de Ética EDP (EDP) .....  | 255 |
| Figura 29   Imagem da capa do guia de exploração do código (EDP).....  | 256 |
| Figura 30   Atividade mini-casos (EDP, com a colaboração da autora) .....  | 256 |
| Figura 31   Q2: avaliação dos mini-casos (EDP, com a colaboração da autora) .....  | 258 |
| Figura 32   Questões para avaliar a eficácia dos programas de ética (KPMG, Integrity Survey 2008/2009).....  | 303 |
| Figura 33   Q2: avaliação da percepção da importância do tema para a EDP (EDP, com a colaboração da autora) .....  | 307 |
| Figura 34   Q2: avaliação sobre a promoção da discussão e debate de ideias – chefias e colaboradores (EDP, com a colaboração da autora) .....                          | 308 |
| Figura 35   Q2: avaliação sobre a criação de oportunidades de diálogo entre chefias e colaboradores – chefias e colaboradores (EDP, com a colaboração da autora) ..... | 308 |
| Figura 36   Q2: avaliação sobre a promoção do conhecimento do processo de reclamação ética (EDP, com a colaboração da autora).....                                     | 310 |
| Figura 37   Q2: avaliação sobre a confiança no processo de reclamação ética (EDP, com a colaboração da autora) .....   | 311 |
| Figura 38   Imagem da <i>intranet</i> para aceder à versão interna do estudo (EDP) .....   | 334 |
| Figura 39   Imagem do <i>site</i> para aceder à versão sumária do estudo (EDP).....  | 335 |
| Figura 40   Evolução do número de reclamações levadas a comité de ética, por emissor (EDP, Relatório Anual do Provedor de Ética 2012).....                             | 348 |
| Figura 41   Evolução do número de reclamações levadas a comité de ética, por assunto (EDP, Relatório Anual do Provedor de Ética 2012).....                             | 348 |
| Figura 42   Decisões do comité de ética (EDP, Relatório Anual do Provedor 2012) ...  | 349 |
| Figura 43   Esquema sobre o canal de contacto com o provedor de ética (EDP) .....  | 350 |
| Figura 44   Índice do Código de Ética EDP, 2013 (EDP).....   | 352 |
| Figura 45   Estrutura do Ethicis e resultados obtidos em 2013 (EDP, GPE) .....   | 354 |
| Figura 46   Mensagem do PCAE (Código de Ética EDP) .....   | 366 |
| Figura 47   Modelo de <i>sensemaking</i> expandido (Sandberg & Tsoukas (2014), adaptado pela autora) .....   | 398 |
| Figura 48   Cartografia do programa a partir do modelo de <i>sensemaking</i> expandido (autora).....   | 409 |
| Figura 49   Cartografia do programa a partir da <i>actor-network theory</i> (autora).....  | 431 |

## Lista de abreviações

|       |   |
|-------|---|
| ANT   | Actor-network theory                              |
| CE    | Comissão Europeia                                 |
| CEC   | Código de Ética/Conduta Corporativo               |
| CGS   | Conselho Geral de Supervisão                      |
| CMVM  | Comissão do Mercado de Valores Mobiliários        |
| EDP   | Energias de Portugal                              |
| ERC   | Ethics Resource Center                            |
| DJSI  | Dow Jones Sustainability Index                    |
| DS    | Desenvolvimento Sustentável                       |
| DSA   | Direção de Sustentabilidade e Ambiente, EDP       |
| GPE   | Gabinete do Provedor de Ética, EDP                |
| GRI   | Global Reporting Initiative                       |
| IPQ   | Instituto Português da Qualidade                  |
| ISO   | International Organization for Standardization    |
| PCAE  | Presidente do Conselho de Administração Executivo |
| RSC   | Responsabilidade Social Corporativa               |
| SAI   | Social Accountability International               |
| SCIRF | Sistema de Controlo Interno do Reporte Financeiro |
| SEC   | Securities and Exchanges Commission               |
| SOX   | Sarbanes-Oxley (Act)                              |
| UN    | Unidades de Negócio                               |
| UO    | Unidades Organizacionais                          |

## Capítulo 1. Introdução

*“A criação de valor é o objetivo de todas as empresas, mas a criação de valor corporativo nem sempre está alinhada com a criação de valor para a sociedade” (KPMG, 2014, p. 6)*

Décadas de debate sobre a responsabilidade social corporativa (RSC) resultaram num substancial corpo de literatura que oferece uma série de abordagens que, apesar das reais e relevantes diferenças entre os seus pressupostos teóricos, expressam um consenso sobre “a ideia fundamental de que as empresas têm a obrigação de trabalhar para a melhoria da sociedade” (Geva, 2008). Algumas justificações para a sua adoção têm também merecido consenso: redução de custos e de riscos; manutenção da licença social para operar e da reputação; construção de vantagens competitivas; oportunidades para a criação de valor através de sinergias *win-win*.

No entanto, as múltiplas abordagens e perspetivas existentes sobre RSC denotam complexidade e divergências (Marrewijk, 2003; Garriga & Melé, 2004; Porter & Kramer, 2007; Frederick, 2006; Argandoña, 2008; Dehlsrud, 2008; Rego *et al.*, 2006; Elkington, 1997) e, na presente década, continua a assistir-se à proliferação de literatura sobre o conceito, as práticas e as narrativas (Carrol & Shabana, 2010; Dobers & Springett, 2010), sobre o que se sabe ou não acerca de RSC (Glavas & Aguinis, 2012) e mesmo sobre novos conceitos afins como o de criação partilhada de valor (Porter & Kramer, 2011).

A análise de trinta e sete definições de RSC sugere que estas são em grande medida congruentes, concluindo-se que a divergência não é tanto sobre como é definida, mas sobre como a RSC é socialmente construída num contexto específico (Dehlsrud, 2008). Efetivamente, numa das propostas mais profícuas para a mapear tendo por base uma classificação em quatro tipos de abordagens (instrumentais, políticas, integrativas e éticas), sugere-se que a RSC consiste essencialmente na resposta à questão que cada empresa decide colocar a si própria: Quais são as atuações socialmente responsáveis que podem tornar a empresa mais competitiva e bem-sucedida? Como deve a empresa gerir o enorme poder que tem na sociedade e, até, na vida política? Como pode a empresa integrar as várias solicitações da comunidade nas suas decisões e ações? O que é correto que a empresa faça para o bem da sociedade? (Garriga & Melé, 2004).



Associadas ao seu contexto, designadamente ao seu nível de maturidade relativo à RSC, as respostas a estas interpelações baseam-se em motivações específicas. Por exemplo, Marrewijk (2003) considera que as motivações estão associadas a níveis de maturidade e de ambição da RSC numa espiral dinâmica de cinco níveis:

*Compliance-driven*: neste nível, RSC consiste em fornecer bem-estar para a sociedade, dentro dos limites da regulação das autoridades legais (adicionalmente as organizações podem responder a considerações filantrópicas). A motivação é percebida como um “dever”, uma obrigação, ou um comportamento correto;

*Profit-driven*: abarca a integração de aspetos sociais, éticos e ambientais nas operações e nos processos de decisão porque contribuem para aumentar os resultados financeiros. A motivação é o *business case* porque, por exemplo, aumenta a reputação em vários mercados (clientes, trabalho, acionistas), diminui os custos operacionais e integra a ecoeficiência nas operações;

*Caring*: envolve o equilíbrio das preocupações económicas, ambientais e sociais, sendo as três igualmente importantes. As iniciativas de RSC vão para além do cumprimento legal e do lucro. A motivação é que o potencial humano, a responsabilidade social e o cuidar do planeta são igualmente importantes;

*Synergistic*: consiste na procura de uma vida equilibrada, de soluções funcionais de criação de valor económico, de desempenho corporativo nos domínios social e ambiental, numa abordagem sinérgica e ganhadora com todas as partes interessadas relevantes. A motivação é que a sustentabilidade é por si própria importante, especialmente porque é reconhecida enquanto a direção inevitável do progresso;

*Holistic*: a RSC é a completa integração e implementação em todos os aspetos da organização que pretendem contribuir para a qualidade e continuação da vida de todos os seres e entidades, agora e no futuro. A motivação é que a sustentabilidade é a única alternativa dado que todos os seres e fenómenos são mutuamente interdependentes: cada pessoa ou organização tem uma “responsabilidade universal” tendo em conta os outros seres.

Nem todas as organizações ambicionarão alcançar a “responsabilidade universal” preconizada também em *Our Common Future* (WCED, 1987), mas a sua escolha dependerá dos proprietários e seus representantes (*board* e equipa de gestão) que se refletirá na estratégia da organização. Nas sociedades cotadas em bolsa as escolhas do *board* deverão ter também em conta as recomendações de entidades reguladoras, nomeadamente as sobre *corporate governance*: “alinhar o mais próximo possível os interesses dos indivíduos, das corporações e da sociedade” (Sir Adrian Cadbury<sup>1</sup>).

Assumindo que a estratégia de uma determinada organização está (ou poderá vir a estar) alinhada com os interesses da sociedade a questão que se coloca é saber-se como passar da estratégia à ação. Um dos desafios da academia é estudar organizações que tenham níveis de ambição e maturidade elevados relativos à RSC, designadamente para que a “investigação do discurso empresarial formal e informal proporcione uma visão mais aprofundada de como as empresas e os seus membros conciliam as questões de ética, de leis e de práticas” (Canary & Jennings, 2008).

Este é o desafio deste estudo.

## 1.1. Âmbito da dissertação

*“Encarar a responsabilidade social das empresas é do interesse das próprias empresas ... e do interesse da sociedade no seu conjunto” (CE, 2011, p. 2)*

O conceito, a definição e a interpretação da responsabilidade social corporativa (RSC) têm vindo a evoluir e sido objeto de amplos estudos e debates, quer por parte da academia quer por parte das empresas e da sociedade em geral. A este debate acresce a ascensão do poder da comunicação social, dos consumidores e da sociedade civil, como forças mobilizadoras e capazes de influenciar o comportamento organizacional.

---

<sup>1</sup> Cfr. “Global Corporate Governance Forum”, Banco Mundial (2000), disponível em <http://www.cgov.pt>

Na mesma linha, o contributo da Comissão Europeia (CE), na última década, tem sido profícuo quer para o ressurgimento do tema quer para fomentar o debate e promover a criação e divulgação de ferramentas que permitam operacionalizar (e gerir) a RSC. Passados 10 anos da publicação *Promover um quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas* (CE, 2001) onde se referia que a RSC é um contributo para o desenvolvimento sustentável, a CE assume a necessidade de uma “visão moderna” do conceito: “a responsabilidade das empresas pelo impacto que têm na sociedade” (CE, 2011, p. 7).

Esta definição “moderna” está alinhada com a da recente norma internacional ISO 26000:2010<sup>2</sup>: “Responsabilidade de uma organização pelos impactes das suas decisões e atividades na sociedade e no ambiente, através de uma conduta ética e transparente que: contribua para o desenvolvimento sustentável, incluindo saúde e bem-estar da sociedade; tenha em conta as expectativas das partes interessadas; esteja em conformidade com a lei aplicável e seja consistente com as normas internacionais de conduta; e esteja integrado em toda a organização e seja praticado nas suas relações” (IPQ, 2011, p. 16).

Ambas as definições têm afinidades com o recente conceito de *creating shared value*: conjunto de políticas e práticas operacionais que aumentam a competitividade de uma empresa, enquanto, simultaneamente, aceleram as condições económicas e sociais das comunidades ao seu redor (Porter & Kramer, 2011). Os seus autores consideram que esta nova forma de interação entre a sociedade em geral e o mundo empresarial passará por implementar processos de mudança de forma a converter-se a ideia de “o que é bom para os negócios, é bom para a sociedade” para “o que é bom para a sociedade, é bom para os negócios”.

Muitas organizações já compreenderam a relevância e a urgência desta mudança, com a qual estão comprometidas. De alguma forma já estão (ou começam a estar) conscientes de que “a característica essencial da responsabilidade social de uma organização, seja

---

<sup>2</sup> Traduzida e publicada no ano seguinte pelo Instituto Português de Qualidade com a designação *NP ISO 26000 2011 Linhas de orientação da Responsabilidade Social*.

do sector público, privado ou não lucrativo, é a sua disponibilidade para incorporar considerações sociais e ambientais no seu processo de tomada de decisões e ser responsabilizável pelos seus impactos” (IPQ, 2011, p. 19), que implicam ações que vão para além da conformidade legal e o reconhecimento de outras obrigações voluntariamente assumidas, bem como uma conduta ética e transparente que contribua para o desenvolvimento sustentável (DS).

As organizações encontram-se em diferentes etapas na compreensão e integração da responsabilidade social nas suas estratégias, políticas e práticas, mas reconhecem a necessidade de introdução de processos de mudança, independentemente da natureza da sua propriedade e do seu grau de maturidade e ambição relativamente à RSC. Estes processos de mudança iniciam-se muitas vezes com a criação de um amplo plano de ação para incorporar as considerações sociais e ambientais na estratégia da empresa.

Criar um “bom plano” para promover ativamente a conduta ética é por si só, algo de complexo. Por exemplo, nas linhas de orientação da responsabilidade social<sup>3</sup> sugere-se que uma organização deverá, entre outras tarefas, “identificar e indicar os seus valores e princípios fundamentais; desenvolver e utilizar estruturas de governação que ajudem a promover a conduta ética no seio da organização, no seu processo de tomada de decisão e nas suas interações com os outros; e evitar e resolver conflitos de interesses em toda a organização que poderiam, de outra forma, conduzir a uma conduta não ética” (IPQ, 2011, p. 25). Para isso, a organização “deverá estabelecer e manter mecanismos e controlos de supervisão para monitorizar, suportar e aplicar a conduta ética, mas também estabelecer e manter mecanismos para facilitar a comunicação de conduta não ética sem medo de represálias”. Isto é, não só se apela à criação de um documento formal para indicar os seus valores e princípios fundamentais, como também à criação de um sistema de gestão da ética para gerir e explicitar, interna e externamente, os compromissos organizacionais.

---

<sup>3</sup> Publicada pela ISO (*International Organization for Standardization*) foi desenvolvida recorrendo a uma abordagem multi-parte interessadas, envolvendo peritos de mais de 90 países e 40 organizações internacionais ou regionais, pertencentes a seis diferentes grupos: consumidores, governo, economia, trabalho, ONG's e outros (academia, por ex.).

Não é muito frequente encontrar-se organizações que tenham planos e mecanismos para promover ativamente a conduta ética, e que sigam muitas das sugestões destas linhas de orientação. Não sendo ainda frequente a existência destes planos poder-se-á considerar que as organizações que os têm já percorreram um caminho ao tentarem colocar em prática aquelas sugestões e já estão mais “maduras” do ponto de vista da formalização da responsabilidade social e da ética.

Os códigos de ética corporativos (CEC) são frequentemente utilizados para formalizar os compromissos organizacionais em relação a um conjunto de temas, em linha com o DS. A maioria dos temas coincide com os dos Princípios do Pacto Global das Nações Unidas (direitos humanos, relações laborais, ambiente e combate à corrupção) ou mesmo com os restantes temas da ISO 26000 (governança organizacional, práticas operacionais justas, questões relativas ao consumidor e envolvimento e desenvolvimento da comunidade) e demonstra-se empiricamente que o conteúdo dos CEC pode ser importante para melhorar a sua eficácia: “quanto mais variados forem os temas neles abordados, mais estarão negativamente relacionados com o comportamento antiético observado” (Kaptein, 2011, p. 247). Ou seja, os conteúdos dos CEC estão associados com os temas mais importantes para a sociedade que espera que as organizações os implementem. Há cada vez mais organizações que os possuem, independentemente das razões: imposição legal (ex: lei SOX); imposição de *ratings* internacionais (ex: DJSI ou FTSE4Good); recomendação (ex: Pacto Global, GRI, SA 8000<sup>4</sup> ou ISO 26000); simplesmente por ser uma boa prática no mundo da gestão, nomeadamente nas empresas comprometidas com o DS.

Tentar induzir mudanças nos comportamentos éticos nas pessoas que trabalham em empresas, nomeadamente através da implementação de um CEC, é portanto um assunto atual, prático, relevante e abrangente, que interessa quer à academia quer à indústria, uma vez que abrange muitas organizações, independente do país, dimensão, propriedade ou estrutura de governação. É também um tema que, contribuindo para o DS, merece um consenso alargado.

---

<sup>4</sup> A SA 8000 é o documento central da Social Accountability Internacional. É uma das primeiras normas auditáveis do mundo para certificar organizações relativamente a condições de trabalho condignas.

Mas as organizações não irão convencer as partes interessadas, em particular os seus colaboradores, que levam a sério a RSC se não demonstrarem que as suas práticas estão consistentemente alinhadas com os “desejados” objetivos sociais, ambientais e éticos. Collierand & Esteban (2007) corroboram esta necessidade de alinhamento, mas questionam-se sobre quem a deve promover: consideram que são os colaboradores – e não a equipa de gestão – os maiores portadores da responsabilidade em implementar comportamentos éticos no dia-a-dia da empresa, uma vez que o cumprimento dos objetivos depende da vontade dos trabalhadores em colaborar.

Ou seja, até que ponto podem as empresas ter a certeza que suportam plenamente os seus colaboradores na implementação de políticas e programas de RSC e o que podem as empresas fazer para ter a certeza que os colaboradores estão motivados e comprometidos para atingir tais objetivos? A resposta a estas questões passará inevitavelmente pelo cumprimento das regras de bom governo e dos códigos de ética/conduita, formação em ética, respostas a preocupações e reclamações e pelos seus esforços de implementação em contextos multiculturais (Collierand & Esteban, 2007).

Mas a questão de base mantém-se: como podem as empresas ter a certeza que cumprem efetivamente as regras de bom governo?; que os códigos de ética/conduita não são meras palavras?; que a formação em ética contribui efetivamente para alguma transformação? Ou seja, em que medida as empresas podem ter a certeza de que os seus “planos” (estratégicos ou operacionais) estão a ser devidamente compreendidos pelos seus colaboradores e consequentemente a ser cumpridos?

As empresas deverão criar um “plano” e compete à equipa de gestão a criação e implementação da estratégia, das políticas e dos programas para induzir as práticas desejadas para que “outros” as possam “cumprir”. Mas um “bom plano” não é suficiente, apesar de ser condição necessária. Os gestores, na linha do que se defende nesta dissertação, terão que procurar “atingir o que está planeado sem deixar de ter presente que, na execução, os planos são sempre modificados, reinterpretados e alterados de forma imprevisível” (Alvesson & Sveningsson, 2008) por cada um dos “alvos”, independentemente da natureza desses planos.

Os processos de mudança de comportamentos éticos dependerão ainda mais da interpretação de cada um até porque muitas das pessoas “alvo” das mudanças poderão não querer, ativa e ostensivamente, alterar os seus comportamentos independentemente de serem éticos ou não, além de que a definição de conduta ética não é consensual.

Assim, parece ser possível afirmar-se que a orientação do caminho das mudanças rumo ao DS é um tema consensual (na academia e na sociedade) e que as empresas, pelo impacto que têm na sociedade, fazem parte deste processo de mudança. Sendo este caminho uma oportunidade para a criação partilhada de valor, não é ainda consensual como o percorrer, ou seja, quais as abordagens, estratégias, instrumentos e mecânicas mais adequadas para implementar estas mudanças na prática. Mas, sobretudo, o que se desconhece ainda é a forma como as pessoas interpretam os “planos” dessas mudanças, elaborados necessariamente pela gestão.

Daí que o âmbito deste estudo seja compreender melhor os efeitos que emergem na cultura organizacional induzidos pela implementação de um código de ética.

## 1.2. Objetivos e questões de investigação

*“Um código de ética pode ser um instrumento de humanidade, ajudando à prossecução de verdadeiros objetivos da Empresa que devem ser humanos, pois só estes podem ser qualificados como vitais para a sua missão como instituição económica e social. Mas a introdução de um código de ética pode também ser um delicado processo com efeitos perversos e mesmos contraproducentes e há que contar com resistências ao processo (...) e saber que o fracasso do processo pode levar ao aumento do cinismo dos seus membros” (Moreira, 1999, p. 67).*

Apesar da prática de implementar um código de ética corporativo (CEC) não ser inovadora, reveste-se de polémica e ceticismo, quer na academia quer no mundo empresarial, principalmente após os escândalos financeiros do início do século XXI. Estes escândalos, nomeadamente o da Enron, deram inclusivamente origem a regulação específica no âmbito do governo das sociedades, nomeadamente com a Sarbanes-Oxley Act (Lei SOX) de 2002 que estipula “a divulgação da existência de um código de ética aplicável aos diretores de topo ou das razões da sua inexistência”.

Passados cinco anos da sua publicação concluiu-se que as más condutas nas empresas americanas atingiram, nesse ano, níveis pré-Enron. Esta conclusão de um dos mais antigos estudos longitudinais sobre ética no local de trabalho – National Business Ethics Survey (NBES)<sup>5</sup> – decorre do facto de mais de metade dos entrevistados terem afirmado que observaram más condutas no seu local de trabalho, menos de 60% as terem reportado (aumentando o risco ético) e as razões citadas para não denunciar terem sido o medo de retaliação e o ceticismo quanto ao facto do seu reporte vir a fazer a diferença (ERC, 2007).

Em 2011, quase dez anos depois, o mesmo inquérito revelava que: 45% dos trabalhadores observaram uma violação de normas legais ou éticas nos seus locais de trabalho; a comunicação destas irregularidades foi ao longo dos tempos alta (65%); a retaliação foi igualmente alta, em que mais de um em cada cinco dos colaboradores que reportaram as irregularidades experienciaram algum tipo de retaliação (ERC, 2011).

No entanto, o mais recente inquérito revela boas notícias: a má conduta observada tem vindo a baixar consecutivamente nos últimos seis anos e está agora num nível historicamente baixo; o declínio de más condutas é generalizado; e a percentagem de trabalhadores que disseram ter sentido pressão para violar os padrões éticos também caiu substancialmente. Em concreto, a percentagem de trabalhadores que disseram ter observado má conduta no local de trabalho caiu para um mínimo histórico de 41%, abaixo dos 45% observado dois anos antes e um recorde de 55% seis anos anteriores. A melhoria foi generalizada, já que nos últimos dois anos, a má conduta observada caiu em cada uma das 26 categorias medidas, quer em 2011 quer em 2013. A pressão para comprometer os padrões éticos, muitas vezes um indicador antecedente da futura má conduta, também foi baixa (caiu de 13% em 2011 para 9% em 2013) (ERC, 2013). Tendo-se verificado que a quantidade de más condutas diminuiu substancialmente desde o terceiro inquérito e que se está agora no ponto mais baixo desde que se começou a investigar, os autores do estudo quiseram aprofundar os motivos que provocaram estas mudanças.

---

<sup>5</sup> Inquérito bianual do Ethics Resource Center (ERC) efetuado a trabalhadores norte-americanos. Contou em 2007 com 2.000 respondentes, em 2011 com 6.420 e em 2013 com 6.579 (oitavo inquérito realizado).



A principal conclusão do NBES 2013 é que os programas de ética e *compliance* estão a funcionar: o extenso e profundo investimento das organizações nestes programas está a ter resultados e pode promover uma mudança fundamental no comportamento dos colaboradores, ou seja, está-se “a testemunhar o surgimento de um novo modelo de trabalho em que os trabalhadores estão predispostos a aderir a altos padrões de conduta e a honrar as regras” (2013, p. 8).

No entanto, enquanto a má conduta em geral está em declínio, concluiu-se paralelamente que a natureza dessas transgressões é alarmante, uma vez que uma forte maioria de más condutas é imputável a pessoas que possuem algum nível de responsabilidade na administração. Ou seja, a persistência da quebra de regras por parte dos gestores parece ser um mau presságio para a cultura ética uma vez que os gestores *set the tone* para todos os outros. Os dados também mostram que uma quantidade significativa de más condutas acontece regularmente e cerca de 12 por cento dessas más condutas ocorre em toda a empresa.

Igualmente preocupante é a estagnação da percentagem de trabalhadores que relatam más condutas observadas (depois de um crescimento consistente nos três estudos anteriores) e a alarmante taxa de retaliação (21 por cento). Estes dados são inquietantes porque o medo de retaliação é um dos maiores impedimentos para reportar e quando os trabalhadores param de relatar abre-se a porta a mais transgressões. A redução das taxas de retaliação é assim um dos mais importantes desafios enfrentados pelas empresas que se esforçam por terem fortes culturas éticas.

Apesar destes problemas regista-se que os trabalhadores têm um compromisso mais forte com a “boa ética” quando se sentem orgulhosos do seu local de trabalho e acreditam que têm influência na forma como a empresa opera. Confiança e transparência também fazem a diferença: trabalhadores que acreditam que a gestão comunica honesta e abertamente são menos propensos a quebrar regras e mais propensos a relatar maus comportamentos quando os observam.

As conclusões que emergem do NBES não serão muitos diferentes noutros países (e mesmo noutras regiões do globo) ainda que este estudo longitudinal tenha sido efetuado apenas nos EUA e que a “boa ética” possa ter interpretações muito diferentes.

As questões que se poderão então colocar são: o que é uma cultura ética corporativa e como se a implementa.

Apesar de não ser um tema consensual, pode-se considerar que os três elementos que compõem uma cultura ética, ainda que se sobreponham, se relacionem e se reforcem mutuamente, são: 1) a existência de um conjunto de valores éticos fundamentais imbuídos em toda a organização nas suas políticas, processos e práticas; 2) o estabelecimento de um programa de ética formal, incluindo um código de ética, a formação ética, um canal para denúncias e um *ethics officer*; 3) a presença contínua de liderança ética, ou seja, um adequado e incontestável *tone at the top*, do conselho de administração, gestores e quadros superiores (Schwartz, 2013).

Importa então agora saber-se como se implementa uma cultura ética.

Tradicionalmente, as organizações têm tentado implementar uma cultura ética socorrendo-se maioritariamente de uma extensa lista de “a fazer” e “a não fazer”, muitas das vezes sob a forma de códigos de conduta, prática que continua a ser comum. No entanto, algumas organizações comprometidas com o DS estão já a repensar esta abordagem tradicional baseada na conformidade para uma abordagem mais axiológica. Os códigos começam a ser vistos como um instrumento da gestão indutor de uma cultura ética alargada, transversal à organização, para que os gestores e os colaboradores adquiram maior capacidade para discernir formas apropriadas de atuação quando agem em nome da empresa.

Desenvolver uma cultura ética não é, portanto, um trabalho menor e não pode ser encarado como um fim em si mesmo. Sobretudo se não se encarar as organizações como entidades que “têm” uma cultura (que pode ser gerida e manipulada), mas antes como entidades que “são” culturas (Smircich, 1983). Nesta perspetiva, uma eventual mudança da cultura é “dinâmica, emergente e local” e por isso pode ser também “frustrante e assustadora” (Balogun, 2006), mesmo que bem planeada já que conduz a resultados previstos e não previstos, com falhanços frequentes.

Qual é então o papel dos gestores que pretendem induzir mudanças culturais se a sua influência poderá ser ténue? Ou seja, será possível induzir mudanças na cultura para potenciar o alinhamento dos interesses da organização com os dos seus colaboradores?

Será possível induzir-se um processo de mudança cultural capaz de alinhar processos (sobre compras, atendimento, reclamações, recrutamento, avaliação, entre outras) com ações (da administração, direção de topo, chefias e colaboradores em geral)? Será razoável esperar-se que um código de ética possa ser um instrumento “agregador” desse alinhamento? Fará algum sentido afirmar-se “o nosso código de ética” quando se fala do código da organização onde se trabalha? Se sim, será razoável esperar-se que o “código de ética” seja “mais do que palavras”?

Estas foram algumas das interpelações que serviram de mote ao estudo efetuado sobre um programa de formação no âmbito do processo de implementação de um código de ética para se compreender os efeitos que emergem na cultura organizacional.

Assim, este estudo tem dois objetivos: descrever e analisar um processo de mudança cultural induzido a partir de uma formação em ética empresarial e contribuir para aumentar a compreensão dos esforços para dar sentido aos códigos de ética.

A escolha destes objetivos deve-se ao facto de se saber muito pouco sobre os efeitos de um código de ética (código). Por exemplo, Helin & Sandstrom, em 2007, concluíram que a falta de conhecimento à data sobre os efeitos dos códigos pode ser até mais significativa do que em meados de 1990; que a influência sobre o comportamento dos códigos não pode ser tida como certa; que há sempre fatores contextuais, dentro ou fora da organização, a tomar em consideração. Mas o que se desconhece ainda, segundo os mesmos autores, é a forma como este processo de contextualização é realizado, ou seja, é necessário compreender-se que tipos de problemas existem, que atores interpretam os códigos, como é que o comportamento é alterado e que tipos de transformação ocorrem (Helin & Sandstrom, 2007). Constataram também que os remetentes dos códigos (geralmente a gestão de topo), juntamente com os próprios códigos, são os principais alvos de análise, negligenciando, em grande medida, os seus recetores (geralmente os empregados) e os processos de interpretação que ocorrem assim que o código começa a “viajar”.

Da mesma forma, Jensen *et al* (2009), baseados em vários autores, afirmam que a questão central tem sido a de se saber se estes códigos são ou não efetivos, salientando que a investigação se mantém inconclusiva quanto ao efeito sobre a prática moral ou mesmo quanto às capacidades dos códigos em influenciar a prática moral. Alertam também para o facto de se ter dado pouca atenção sobre o que realmente acontece quando um código é utilizado. Consideram que o código “é entendido e tratado como um artefacto passivo, em que as pessoas na organização prestam, ou não, atenção dependendo das suas diferentes racionalidades e motivações” (p. 530) e que é aqui que a investigação está “bloqueada”, tratando os códigos como “objetos mortos”.

Por isso, e para que o código não fosse encarado como um “objeto morto”, estes mesmos autores analisaram a sua capacidade de “atuação” bem como a relação do código com as pessoas, numa perspetiva diferente: entenderam que tudo o que atua é materialmente heterogéneo, ou seja, em termos de análise quer o humano quer o não-humano estão ontologicamente em plano de igualdade. Daí que nesse estudo o foco da investigação tenha sido a “viagem” do código, em que lhe é concedida a capacidade de influenciar a visão do mundo humano, ou seja, o foco da investigação foi a relação entre pessoas e código.

Corrobora-se nesta dissertação com esta perspetiva de que os códigos não são apenas artefactos de retórica ou portadores de informação, mas poderão ter a capacidade de organizar as coisas (seres humanos e não-humanos) que descrevem. Os códigos “poderão moldar o espaço, fazer outros dependentes e alinhar vontades” (Jensen *et al.*, 2009), ou seja, pessoas e coisas são vistas como mediadoras que transformam, interpretam, distorcem ou modificam os significados do que supostamente transportam.

Tendo em conta estas lacunas e assumindo-se esta perspetiva de análise formularam-se quatro questões de investigação:

- Que problemas se colocam na implementação de um código de ética?
- Que elementos estão envolvidos nestes processos?
- Como é que um código de ética é rececionado localmente?
- Que tipos de transformação ocorrem?

Para se poder ficar a conhecer as circunstâncias específicas em que “viajam” os códigos optou-se pelo estudo de um único caso em profundidade, que é também apontado como uma das lacunas da literatura: “os inquéritos, em vez de estudos de caso, são ainda metodologia *mainstream*” (Helin & Sandstrom, 2007, p. 262).

A EDP, líder mundial no seu setor no *ranking* Dow Jones Sustainability Index (DJSI) e incluída na lista das World’s Most Ethical Companies, é uma empresa comprometida em alinhar a sua estratégia com os interesses da sociedade, designadamente desde 2004 quando aprovou os “8 Princípios do Desenvolvimento Sustentável”.

Está também comprometida em alinhar os seus interesses com os dos seus colaboradores, nomeadamente desde 2005 quando aprovou o Código de Ética EDP (código). Os três anos seguintes foram dedicados ao estabelecimento de mecanismos complementares (comité de ética, regulamento do código e provedor de ética) e entre 2009 e 2011 concebeu, implementou, avaliou e documentou um programa de formação em ética no âmbito da implementação desse código, que teve em 2013 a sua primeira revisão. A investigadora acompanhou de perto a “viagem” do código e a EDP disponibilizou-se para partilhar este processo de contextualização do código.

Na análise da “viagem” do código haverá fundamentalmente interesse na descrição (e explicação) das dinâmicas e interações que se estabeleceram entre pessoas e código, ou seja, pretende conhecer-se: a) os processos e os argumentos que levam as pessoas a decidir assumir como “seu” o código da organização onde trabalham; b) como essas pessoas se envolveram e procuraram interessar outros para esse processo; c) como foram distribuindo papéis a outros; d) como se foram mobilizando; f) como a formação em ética empresarial foi fazendo sentido; e) como se foram interpelando “e agora?”.

Esta dissertação visa descrever a “viagem” do código da EDP; como os ventos foram modificando a rota previamente estabelecida; como os viajantes foram (des)embarcando; como esta viagem teve a capacidade de influenciar a visão do mundo humano do(s) viajante(s). Nesta dissertação narram-se três histórias sequenciais – o plano da viagem, a viagem em si e a avaliação da viagem – descrevendo em paralelo o que aconteceu e o que foi feito (e por quem) para que tivesse acontecido.

O que é distintivo neste estudo é a aplicação do modelo de *translation* à análise da “viagem” de um código tendo sido a investigadora também um dos *actants* envolvidos.

Com este estudo suporta-se a tese de que os gestores só poderão almejar algum sucesso relativamente a um processo de implementação de um código se o encararem como indutor de um processo de mudança cultural e se conseguirem que a relação que cada pessoa vai estabelecendo com o código lhe faça sentido, transformando-se e robustecendo a relação. Só assim se irão alinhando vontades e consolidando a mudança cultural no caminho planeado. Por sua vez, produzir-se-ão dinamicamente transformações na forma de pensar e de agir de outros, nomeadamente nos próprios agentes de mudança. Só assim a cultura ética emergirá.

### **1.3. A estrutura da tese**

Esta dissertação está organizada em três partes: a revisão da literatura, e as perspetivas de análise e metodologia de investigação; o estudo empírico; as conclusões e os contributos.

A primeira parte – Processos de mudança através de códigos de ética – estrutura-se em três capítulos, em que os dois primeiros se debruçam sobre os domínios do estudo: mudança cultural e códigos de ética. No segundo, tendo como fio condutor duas formas de enfatizar a realidade apresentam-se as correspondentes visões sobre gestão da mudança (planeada e emergente), cultura organizacional (variável e metáfora) e gestão da cultura (grande projeto tecnocrático e *everyday reframing*). O terceiro capítulo dedica-se ao instrumento utilizado para induzir o processo de mudança cultural, os códigos de ética: o que são e para que servem, como se podem implementar e o que (não) acontece quando um código começa a “viajar”.

Depois de efetuada a revisão de literatura, no início do quarto capítulo dedicado às perspetivas de análise e metodologias de investigação apresentam-se duas perspetivas da realidade (substância e processo) e as correspondentes perspetivas sobre processos de mudança organizacional (difusão e *translation*).

Assumindo-se a mudança como *translation* (enfatizando a ideia de transformação ativa do plano, por oposição à sua transmissão passiva sugerida pelo modelo de difusão) introduzem-se os suportes analíticos do trabalho empírico, designadamente a *actor-network theory* (ANT) e o modelo de *sensemaking*. Na secção dedicada às metodologias de investigação apresentam-se o âmbito do estudo e objetivos e as limitações. Termina-se com uma apresentação sumária do programa estudado, uma descrição dos diferentes papéis da investigadora e um relato de factos sobre o caso.

A segunda parte - (Trans)formação durante a “viagem” do código da (e na) EDP - contém: um capítulo introdutório sobre a EDP, a sua estratégia de sustentabilidade e o código de ética; três capítulos centrais correspondentes às três fases do programa; e um capítulo final sobre o atual estado do processo de gestão da ética na EDP, em 2014.

Apresentam-se os três capítulos centrais - conceção, desenvolvimento e avaliação - contando duas histórias em paralelo: a) o que aconteceu e b) o que foi feito para que tivesse acontecido. Sobre o que aconteceu, analisam-se as perceções dos participantes e as dinâmicas utilizadas revelando as interpretações na receção local, nomeadamente para se saber se a formação em ética empresarial foi fazendo sentido à medida que se ia desenrolando, à luz do modelo de *sensemaking*. Sobre o que foi feito para que tivesse acontecido, analisam-se as problemáticas, os elementos envolvidos e as estratégias utilizadas para implementar os processos de alinhamento entre a empresa, as chefias e as equipas diretas, a partir do enquadramento analítico ANT. Em suma, com a primeira história dá-se a conhecer como é que o código foi rececionado localmente e que tipos de transformação ocorreram; com a segunda dá-se a conhecer os problemas que se colocaram na implementação do código e os elementos que foram envolvidos.

A análise e a discussão dos contributos deste estudo terminam esta dissertação. Efetua-se um sumário e apresentam-se as conclusões e de seguida discutem-se os contributos para a teoria e prática, bem como os metodológicos.

Este estudo centra-se nas interações existentes entre pessoas e coisas, entre colaboradores da EDP e o seu código de ética ... e a investigadora. Conta-se a viagem do código da (e na) EDP e a investigadora foi uma das suas viajantes. Por isso, neste caso, é fundamental refletir-se sobre este papel de “construtor” porque, ao ser relevante

nesta viagem, influenciou-a, tornou-se num ponto de passagem obrigatório, envolveu outros e distribuiu papéis. Analisar este papel e perceber como decorreu este processo é um contributo essencial e distintivo desta tese.

Depois de se ter estado em contacto com as pessoas (e as coisas) durante quase dois anos e de se ter ouvido o que tinham a dizer, de se ter dado uma “olhadela” ao que estavam a fazer e de se ter tentado fornecer representações precisas das crenças e ações das pessoas envolvidas termina-se esta dissertação com a identificação de limitações e sugestões para investigação futura.

Este estudo não analisa relações de causa-efeito mas debruça-se sobre o estudo de processos locais únicos. Evidencia-se o que é único e específico e, por isso, a sua replicação não poderá ser assegurada pois tal implicaria que a repetição desta investigação noutros contextos resultaria nas mesmas conclusões. O que está em causa é o estudo de um dado problema e o caso estudado é um entre outros possíveis, ou seja, espera-se encontrar características e dimensões que o aproximem de outros, apesar das naturais idiossincrasias do caso estudado.

Em suma, com este estudo pretende-se explorar novas perspetivas de problemáticas antigas, ou seja, explorar novas formas de se entender a mudança cultural induzida a partir do código de ética da EDP.